

## PERANAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KARYAWAN

**Dr. H.Teman Koesmono, MM**

**Fakultas Ekonomi Univ. Widya Mandala Surabaya**

### **ABSTRACT**

*Managing human resource is part of one's leadership design, therefore a leader plays an important role in leading his/her subordinates. There is not the best leadership style out of many types of leadership design, but the leadership design will be matched to the existing environment. All leadership designs will be led to company's goal that has been established in which it is suitable with the company's vision and mission. The company as the gathering place for one's many characteristics will be in trouble if it doesn't have a behavior guidance for everyone who gets involved in managing the organization. One's behavior will be effected by stimulus occuring in one's environment. The leader's job is to establish the behavior guidance for all of the employees in the company, the behavior guidance mentioned is the organizational culture. Two very important things that must be paid attention seriously in leading employees' behavior are Leadership Design and Organizational Culture as behavior guidance for all members in the organization.*

*Keyword : Leadership, Organizational Culture, Employees' Behavior and Company Goals*

### **PENDAHULUAN**

Para pemimpin dalam organisasi dituntut semaksimal mungkin untuk meningkatkan keefektifan kinerja organisasi. Untuk itu para pemimpin organisasi semakin menyadari bahwa semua pelaku organisasi atau karyawan dalam perusahaan harus ikut berpartisipasi menjadi pelaku yang aktif untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan. Tentunya seorang pemimpin bekerja dengan suatu tim kerja yang terpadu agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan sempurna. Bekerja dalam suatu tim diperlukan adanya kesamaan visi dan misi agar semua apa yang dilaksanakan oleh tim terarah dan sesuai dengan sasaran yang akan diraih. Perusahaan yang berada di pasar bebas yang penuh persaingan, membutuhkan kinerja yang tinggi dari para karyawan yang bertugas di bagiannya masing-masing.

Berbagai kegiatan yang ada akan membutuhkan pedoman perilaku yang harus ditaati oleh semua karyawan. Pedoman perilaku tersebut tidak lain adalah budaya organisasi. Jarang

perusahaan memiliki budaya organisasi yang dapat menggambarkan perilaku semua karyawannya, karena yang ada adalah *habits* atau kebiasaan-kebiasaan yang diyakini tentang kebenarannya. Mengingat perusahaan merupakan tempat berkumpulnya semua karakter yang dimiliki oleh seseorang, maka harus ada usaha-usaha untuk menyatukan karakter tersebut dalam suatu wadah yaitu budaya organisasi.

Agar budaya organisasi dapat dipahami, diyakini dan dilaksanakan dengan konsekwen maka peran utama pemimpin adalah untuk mensosialisasikan budaya perusahaan yang ada. Sosialisasi budaya perusahaan dilakukan mulai karyawan yang bersangkutan pertama kali masuk sampai keluar dari perusahaan karena pensiun dan sebagainya. Budaya perusahaan merupakan inti dari nilai-nilai perilaku, oleh karena itu harus dapat mengakar pada semua orang yang terlibat mengelola organisasi atau perusahaan baik secara individu maupun kelompok. Tentunya masing-masing perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain, namun pada dasarnya adalah bagaimana kita dapat mengelola perilaku anggota organisasi kedalam suatu tujuan yaitu kelangsungan hidup perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

## **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang ada maka dibuat rumusan masalah yaitu: Sampai sejauh manakah peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap perilaku karyawan

## **TUJUAN DARI PENULISAN KARYA ILMIAH**

Untuk menganalisa dan mengetahui peranan Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Perilaku karyawan.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Kepemimpinan**

Dalam berbagai hal aktivitas yang ada dalam perusahaan tidak akan terlepas dari arahan dan kontrol seorang pimpinan, karena pimpinan akan bertanggung jawab terhadap pendelegasian sebagian wewenangnya kepada *subordinat*nya. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin sangat erat, oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi tidak akan terlepas dari peran bawahannya. Pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan stafnya. Menurut Ivancevich & Matteson (1999) dikutip oleh Wahyuningsih (2001:168): Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi

orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan terjadi pada saat seseorang menggunakan pengaruhnya kepada orang lain terhadap pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Menurut Terry (1997 : 458) “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leaders desire*” Pada hakekatnya kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri seseorang atau seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk mau bekerja sama secara sukarela, sehubungan dengan tugasnya untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Sedangkan Musselman dan Jackson (1990:112) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu.

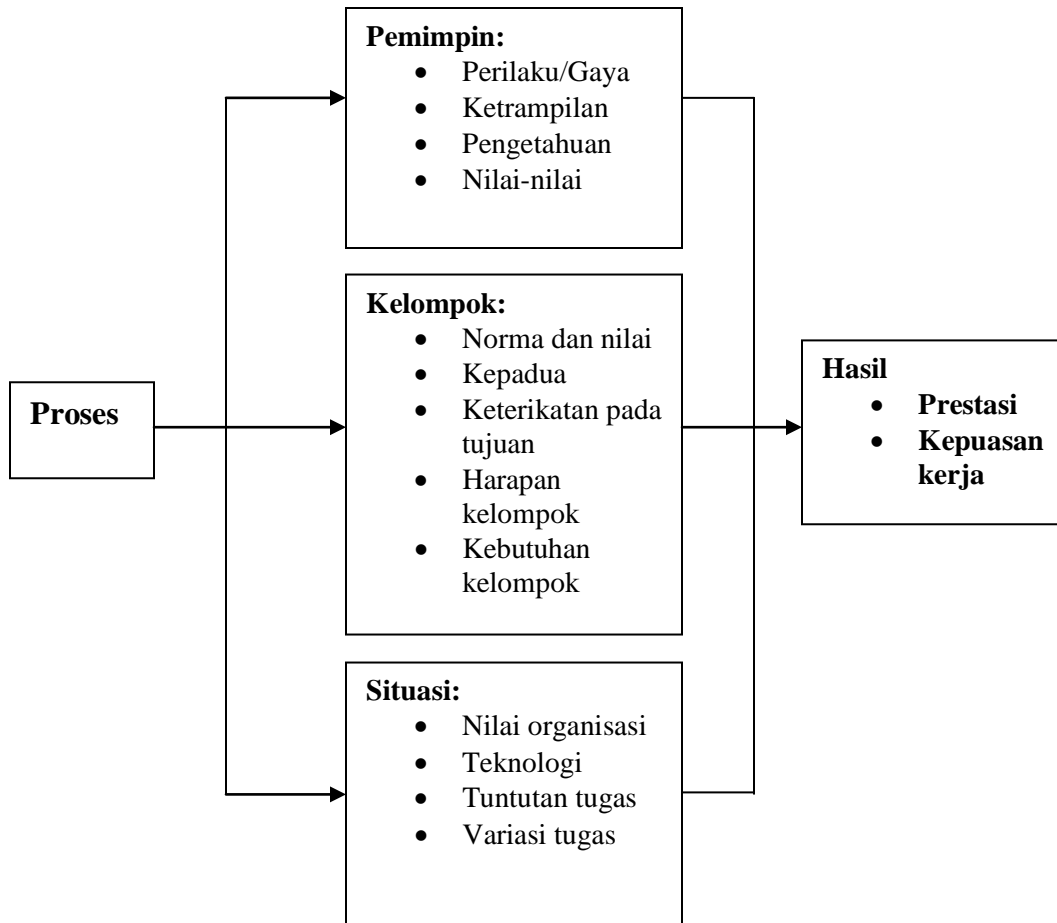
Mengingat setiap orang pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya maka dalam mencapai tujuan organisasi akan menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi.

### **Kepemimpinan merupakan suatu proses manajemen**

Seperti yang telah diuraikan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, begitu juga Ivancevich and Matteson (1999:409): *Leadership as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals*, untuk itu seorang pemimpin akan berinteraksi dengan kelompok serta situasi yang ada dalam organisasi. Secara skematis proses kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**

**PROSES KEPEMIMPINAN**



Sumber : Indriyo Gitosudarmo, Indriyo : Perilaku Organisasi, 2000; hal.128

Dari gambar proses kepemimpinan, nampak adanya tujuan akhir yaitu prestasi kerja dan kepuasan kerja bagi semua pihak yang terlibat dalam mengelola organisasi. Bagaimanapun juga seorang pemimpin harus dapat bekerja secara profesional dengan menciptakan lingkungan yang kondusif antara lain:

- Seorang pemimpin harus memiliki kebanggaan terhadap bawahannya yang menjalankan sebagian wewenang yang didelegasikannya

- Bawahan memberikan respon yang baik terhadap kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- Pemimpin dan bawahan merupakan kesatuan dan merasa memiliki organisasi
- Antara pemimpin dan bawahan saling menghargai posisinya masing-masing.

### **Berbagai Gaya kepemimpinan seseorang**

Mengingat masing-masing orang memiliki karakter yang berbeda-beda maka pola kepemimpinannya juga akan berbeda pula. Kepemimpinan seseorang akan dipengaruhi situasi: bawahannya, iklim kerja dan jenis pekerjaan yang ada. Menurut Davis and Strom (1999:164), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis: 1. Pemimpin autokratik, 2. Partisipatif dan 3. Bebas kendali (*free-rein*). Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada. Pemimpin partisipatif biasanya melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi. Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kekacauan. Timbul suatu pertanyaan dari tiga tipe kepemimpinan tersebut mana yang paling efektif, hal ini tergantung dari situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi dan dari pengalaman pribadinya pada saat menangani masalah. Menurut Yulk (1998:48) bahwa suasana lapangan dapat menentukan perilaku kepemimpinan akan berorientasi kemana untuk menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja bawahannya. Hersey dan Blanchard (1996:117) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban serta tanggungjawab terhadap apa yang telah mereka lakukan.

## **2. Budaya Organisasi**

Organisasi atau perusahaan sebagai tempat berkumpulnya individu tentunya tidak akan terlepas adanya perbedaan sikap dan perilaku dari masing-masing anggotanya. Berbagai perilaku yang ada akan membutuhkan pedoman agar dapat diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Pedoman yang dimaksud adalah

Budaya organisasi sebagai falsafah hidup dalam menjalankan semua kegiatan yang ada. Budaya organisasi (*Organizational culture*) atau budaya perusahaan (*Corporate culture*) sering muncul kepermukaan dan didiskusikan oleh para pengusaha maupun para intelektual. Hal ini dilakukan karena dirasakan begitu pentingnya pedoman perilaku bagi semua karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang produktif bagi organisasi. Nimran (2004:156); dalam hidupnya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilaku dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Masih banyak berbagai pihak menanyakan tentang budaya organisasi itu sendiri apa ?, para pakar mendefinisikan budaya organisasi antara lain: Glaser et. al (1987) Budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Mengingat beraneka ragam bentuk organisasi atau jenis perusahaan, maka masing-masing jenis usaha akan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda pula. Hofstede (1986:21) mengatakan: *Culture could be defined as the interactive aggregate of common characteristics that influence a human group's response to its environment*. Jadi budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri, kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Lain halnya dengan Beach (1993); *In short, the culture is the essence of what is important the organization. As such, it prescribes and proscribes activities and it defines the do's and don'ts that govern the behavior of its members*. Budaya merupakan dari apa yang terpenting dalam organisasi. Seperti memberi perintah dan larangan dan menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku dari anggotanya. Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa: *Organizational culture is the social glue that binds members of the organization together*.

Pada dasarnya budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi secara bersama, hal ini kiranya benar sekali karena berbagai karakteristik individu perlu disatukan kedalam satu kekuatan organisasi. Beraneka ragamnya kondisi lingkungan yang ada tentu pola dan warna budaya berbeda-beda, oleh karenanya akan muncul budaya yang kuat dan yang lemah. Dalam budaya yang kuat terdapat kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen organisasi.

Sedangkan budaya yang lemah memberikan gambaran bahwa semua anggota organisasi tidak dapat meyakini dan menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi sehingga masih ragu-ragu dalam penerapannya. Molenaar (2002); salah satu karakteristik budaya adalah memberi pengaruh yang kuat kedalam individu dan kinerja,

budaya merupakan suatu kepercayaan, nilai dan perilaku yang konsisten diantara anggota-anggota perusahaan. Deal dan Kennedy (1988:15); *Strong culture is a system of informal rules that spells out how people are to behave most of the time*. Pada hakekatnya budaya kuat merupakan sistem aturan-aturan yang tidak resmi pada masanya, bagaimana pada waktunya seseorang berperilaku. Sadri dan Lees,(2001); Goffee dan Jones (1996); suatu organisasi yang dapat memelihara budaya positif seperti halnya merasakan banyak manfaatnya. Bilamana anggota organisasi mengidentifikasi budaya, memelihara lingkungan kerja akan dapat menyenangkan, mendorong moralnya. Hal ini akan berperan meningkatkan kinerja tim, saling bagi informasi dan melahirkan ide-ide yang baru.

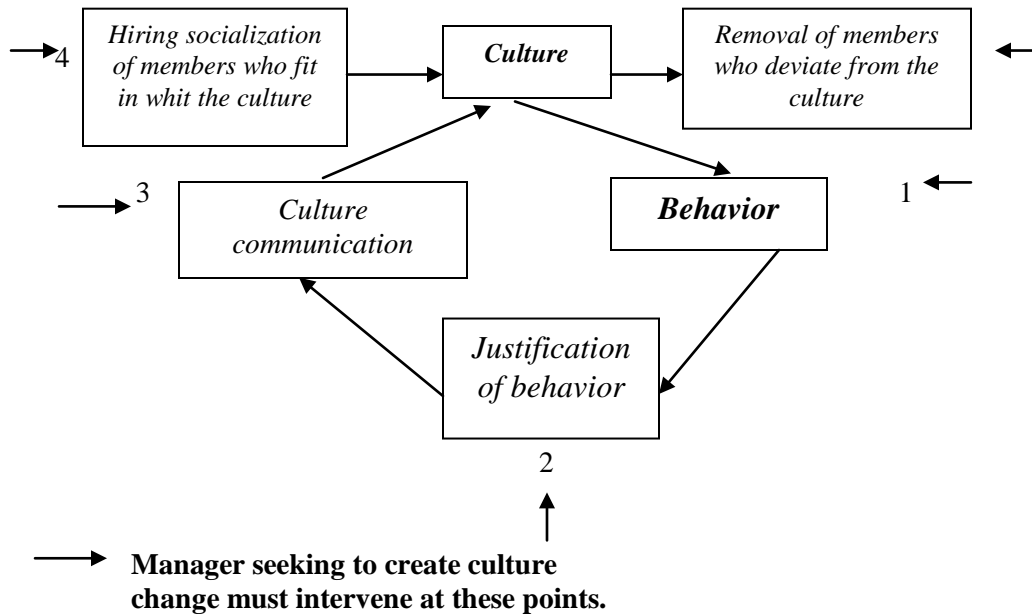
Pada dasarnya budaya yang bagus dapat menguatkan nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan serta mengurangi sikap dan tindakan yang tidak diinginkan. Dari budaya lemah akan dapat memberikan petunjuk terhadap tim kerja harus melakukan sesuatu agar perilaku diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **Mengubah Budaya lemah menjadi budaya kuat**

Mengingat budaya merupakan asumsi-asumsi dasar yang dipelajari, diyakini dan diterapkan tentang kebenarannya serta diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lainnya, maka suatu saat perlu mengalami penyempurnaan sesuai kondisi yang ada. Jadi budaya organisasi akan mengalami penyempurnaan apabila terdapat tanda-tanda melunturnya nilai-nilai yang diyakini tentang kebenarannya. Munculnya tanda-tanda budaya lemah kemungkinan terjadi karena ada perubahan lingkungan sehingga harus melakukan penyesuaian agar perilaku anggota organisasi tetap dapat diarahkan sesuai tujuan perusahaan. O' h Eocha (2000); Perusahaan Cook brothers Ltd di Inggris merubah budaya produksi dengan slogan *Clear out, Configure, Clean and Check, Conformity, Costum and practice*, semuanya ini mendorong karyawan untuk melakukan kerja seefektif mungkin sehingga etos kerja meningkat.

Pada dasarnya perubahan budaya pasti terjadi karena banyak hal atau kondisi yang mempengaruhi organisasi dalam bisnis. Jadi penyempurnaan budaya organisasi pasti terjadi dan disesuaikan dengan tuntutan yang ada. Mengingat budaya organisasi dipakai sebagai pedoman dalam melakukan tindakan maka budaya organisasi dapat digunakan sebagai pengendali manajemen artinya pelaksanaan kegiatan manajemen tidak boleh bertentangan dengan budaya yang dianut oleh perusahaan. Proses perubahan budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Proses Perubahan Budaya Organisasi**



Source : Lisa A. Maniero and Cheryl L. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, Nj. Prentice Hall, 1989, P.403), dikuti oleh Ivancevich and Matteson (1999: 78)

Pada dasarnya perubahan budaya pasti terjadi karena banyak hal atau kondisi yang mempengaruhi organisasi dalam bisnis. Jadi penyempurnaan budaya organisasi pasti terjadi dan disesuaikan dengan tuntutan yang ada. Mengingat budaya organisasi dipakai sebagai pedoman dalam melakukan tindakan maka budaya organisasi dapat digunakan sebagai pengendali manajemen artinya pelaksanaan kegiatan manajemen tidak boleh bertentangan dengan budaya yang dianut oleh perusahaan.

### 3. Perilaku karyawan

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Dalam memenuhi kebutuhannya, seseorang akan berperilaku yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab akan dipengaruhi oleh berbagai variabel individu misalnya kecakapan, kepribadian, persepsi dan pengalamannya. Hersey dan Blanchard (1992:15); perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Dengan kata lain perilaku pada



umumnya dimotivai oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Perilaku yang terjadi didalam organisasi hakekatnya adalah interaksi diantara individu yang ada. Mengingat setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda, maka sebaiknya pimpinan mengetahui masing-masing latar belakang bawahannya dalam memberikan dukungan kepada organisasi. Perilaku seseorang juga akan dipengaruhi karakteristik dari organisasi yang bersangkutan, oleh karena itu harus diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam kenyataannya kadang-kadang perilaku seseorang bertolak belakang dengan tuntutan yang ada, hal ini karena adanya perbedaan persepsi dalam menjalankan aktivitas yang dilakukan. Menurut Arnold Feldman (1986:24); menemukan sebagai berikut: *“Individual behavior refers to be concrete action engaged in by a person. However whether any particular set of behavior or actions constitutes performance depends on what the organization expects or demand of the person. Identifies five sets of factors that have an impact upon individual behavior in organization: motivation, ability, perception, personality, organizational system and resources”*. Perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata, dilakukan seseorang. Bagaimana tidak, dalam kenyataannya kumpulan dari perilaku atau tindakan merupakan perbuatan yang bergantung apakah organisasi mengharapkan atau meminta kepada seseorang. Contoh lain faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku individu adalah organisasi, motivasi, kemampuan, persepsi, kepribadian, sistem organisasi dan sumber-sumbernya.

Perilaku timbul karena adanya ketidak seimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif yang dihasilkan oleh persepsi seseorang terhadap lingkungan yang ada. Jadi perilaku merupakan fungsi dari pernyataan-pernyataan masa saat ini dari sistem kognitif yang ada pada diri seseorang tanpa memperhatikan bagaimana pernyataan tersebut dapat berada dalam suatu sistem. Ditinjau dari sifatnya perbedaan perilaku manusia dapat disebabkan oleh keinginan, kebutuhan, cara berfikir, pengalaman dan reaksi afektifnya. Desimon, Harris (1998:42); *attitude and knowledge, skill and abilities (KSAs), like motivation, are also internal factor that influence employee behavior*.

1). Tentang pengetahuan (*knowledge*), merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang makin tinggi pengetahuan seseorang tentunya makin terarah perilaku yang muncul dalam dirinya. Makna tentang pengetahuan adalah berhubungan dengan segenap apa yang kita ketahui baik secara formal maupun informal. Menurut Suria Sumantri (1993:104); pengetahuan pada hakekatnya merupakan segenap apa yang kita ketahui tentang obyek tertentu, termasuk kedalamannya yaitu ilmu, jadi ilmu merupakan bagian dari pengetahuan yang diketahui oleh manusia disamping berbagai pengetahuan lainnya seperti seni dan agama. Pada umumnya apabila pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang cukup tinggi maka penguasaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik.

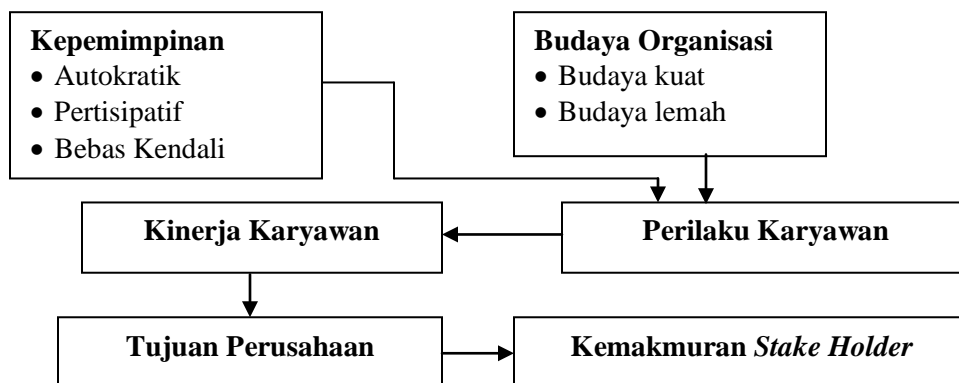
2). Ketrampilan (*Skill*); ketrampilan sebagai penggerak aktivitas atau ketika kemampuan cenderung digunakan untuk berfikir dan skill diukur dalam bentuk masalah keseksamaan

yang jelas dalam kinerja tugas. Pada diri seseorang akan memiliki berbagai ketrampilan antara lain: *technical skill, human skill, conceptual skill*. Pada kegiatan sehari-hari ketiga jenis ketrampilan tersebut tidak merata dan cenderung kesalah satu dari ketiga ketrampilan yang paling dominan bagi seseorang. Seorang pimpinan mempunyai kewajiban mengembangkan *skill* bawahannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Nelson (2003) ; *give people a chance to grow and learn new skill show them how you can help them meet their goals with in the context of meeting the organization's goals create a partnership with each employee*. 3) Sikap (*Attitude*); sikap seseorang dipelajari pada suatu periode waktu dan diorganisir oleh pengalaman dan menimbulkan pengaruh tertentu terhadap perilaku seseorang. Sikap dapat dipelajari dan dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang, maka yang bersangkutan dapat memberikan penilaian terhadap lingkungan dan hubungan antar pribadi. Sikap dapat bertahan atau berubah tergantung dari stimulus yang ada, sikap merupakan bagian yang intrinsik dari *personality of person's*. Menurut Graham (1981:188); *The importance of attitude. The definition of an attitude is as follow: "An individual's characteristic way of responding to an object or situation. It is based an his experience and leads to certain behavior or the expression of certain opinion"*. Sikap merupakan ciri dari reaksi terhadap obyek atau situasi yang didasarkan kepada pengalaman dan peran perilaku khusus atau ungkapan dari pendapat yang pasti. Jadi sikap akan ditempa oleh pengalaman dan peran seseorang dalam berbagai situasi yang mereka hadapi. Mengingat didalam sikap mengandung unsur kognitif maka ada nilai yang merupakan *constellation* atau kumpulan dari suka atau tidak suka, pandangan dan penilaian-penilaian yang rasional maupun tidak rasional. Dengan menggunakan nilai yang dimiliki, sikap terhadap suatu obyek akan mendekati suatu kebenaran atau bahkan merupakan suatu alat untuk memperoleh hasil yang optimal. Gibson, Ivancevich, Donnelly.Jr.(1995:68); *An attitude is a mental state of readiness, learned and organized through experience, exerting a specific influence on a person's response to people, objects and situation with which it is related*.4). Kemampuan (*ability*); kemampuan seseorang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhi. Seorang manajer harus mampu melihat kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya sehingga dapat dimanfaatkan seefektif mungkin. Robbins (1996:82); *ability* (kemampuan) merupakan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sedangkan Desimone, Harris (1998:43); *defines abilities as general capacities related to the interaction of a set of tasks*. Grenberg, Baron (1997:137); *individual differ with respect to many abilities. These full into two major categories: intellectual abilities and physical abilities*. Pada dasarnya seseorang mempunyai kemampuan intelektual dan fisik, oleh karena itu tugas seorang manajer harus dapat menyeimbangkan kemampuan intelektual dan fisik yang dimiliki oleh bawahannya. Kinerja karyawan akan tercapai dengan baik apabila pada saat rekrutmen dapat diidentifikasi kemampuan yang sebenarnya dimiliki oleh calon tenaga kerja. Permasalahan yang utama adalah bagaimana seorang manajer dapat menempatkan seseorang pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan permasalahan dan landasan teori yang ada, nampak jelas bahwa perilaku seseorang sangat berkaitan dengan kepemimpinan seseorang dan budaya dimana yang bersangkutan melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Pimpinan pada saat mendelegasikan sebagian wewenangnya, tidak akan terlepas terhadap bagaimana caranya dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Tentunya hal ini tidak mudah karena berbagai perilaku bawahan akan selalu berbeda-beda, yang kadang-kadang perilaku mereka akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan yang dipenuhi dengan karakteristik individu. Perilaku karyawan akan makin meningkat secara positif apabila kepuasan kerja mereka dapat dirasakan sebagai hasil dari kontribusinya terhadap organisasi. Mengingat banyaknya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang, untuk itu seorang pimpinan harus dapat memilih gaya kepemimpinan apa yang sesuai dengan lingkungan dan karakteristik budaya organisasi yang ada. Ogbonna dan Lloyd (2000); Gaya kepemimpinan berhubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan dan akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Sedangkan Susanto (1997: 65); Para eksekutif benar-benar harus menjadi panutan yang dapat dicontoh oleh karyawan lainnya. *Every manager has to be able to show their capabilities & professionalism when necessary and every manager has to be friendly to his/her subordinates*. Tentang budaya organisasi sebagai pedoman perilaku karyawan sangat dibutuhkan, karena dari budaya yang kuat akan mengarah kepada komitmen organisasi yang tinggi. Jonier (2001); mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem, merupakan bagian dalam organisasi dan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam melakukan kegiatan. Hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku karyawan berkaitan pula dengan tujuan perusahaan, seperti dalam gambar berikut:

**Gambar 3**  
**Hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan**



## KESIMPULAN

Dalam mengarahkan perilaku karyawan terhadap aktivitas yang dilakukan diperlukan seorang pimpinan yang dapat mengakomodir berbagai karakteristik yang dimiliki oleh bawahannya. Mengingat masing-masing individu dalam berperilaku cenderung akan dipengaruhi oleh stimulus yang ada dalam lingkungannya maka sedini mungkin semua karyawan harus mengetahui tentang visi dan misi perusahaan. Visi dan misi perusahaan merupakan arah dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi sebagai pedoman berperilaku bagi semua anggota organisasi harus disosialisasikan sedini mungkin sejak karyawan pertama kali masuk menjadi anggota organisasi sampai pada waktu pemisahan dari perusahaan. Pada umumnya karyawan dalam berperilaku hanya berdasarkan kepada *habits* (kebiasaan-kebiasaan) yang dianggap benar dan disepakati seara bersama dalam bentuk peraturan. Budaya organisasi merupakan *basic assumptions* (asumsi-asumsi dasar) yang harus diyakini dan dimengerti oleh semua anggota organisasi dalam melakukan semua aktivitasnya (mulai dari pimpinan sampai dengan strata karyawan yang terbawah)

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Hugh J. and Feldman, Daniel C. (1986). *Organization Behavior*. First Edition. Singapore: Mc Graw Hill Book Co.
- Davis, Keith and W.Newstrom (1999). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh Terjemahan. Erlangga. Jakarta
- Deal, Terence and Kennedy, Allen (1988). *Corporate Culture The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA; Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Desimone, Randy L. and Haris, David M (1998). *Human Resource Development*. Second Edition. Dryden Printed in The United States of America: The Driden Press.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M, Donnelly, Jr. James H (1995). *Organization*. Fifth Edition. United states of America: Busines Publications Inc.
- Gitosudarmo, Indriyo; Sudita, Nyoman (2000). *Perilaku Organisasi*. BPFE Yogyakarta
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth (1987). *Management Communication Quartely* Vol 1 No. 2 pp. 173-198
- Gofe, R and Jones G.(1996). "What Holds the Modern Company Together" *Harvard Business Review* Vol 76 No. 6 pp. 133-148

- Graham, H.T. (1981). *Human Resources Management*. Mac Donald & Evans Limited. Bungay. Suffolk: Printed in Great Britain By Richard Elay (The Causer Press) Ltd
- Grinberg, Jerald; and Baron, Robert A. (1997). *Behavior and Organization*, Printed in the United States of America: Prentice Hall, Inc
- Joiner, Therese A. (2001). The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 2 No.3 pp 229-242
- Hersey, Paul and Blanchard, Ken (1996). *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Hofstede, Geert (1986). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo (1995). *Organizational Behavior*. Third Edition. Printed in The United States of America. Richard D. Irwin Inc
- Molenaar, Keith (2002). Corporate Culture. a Study of Firms With Outstanding Consideration Safety. *Profesional Safety*. pp 18-27
- Musselman, Vernon A & Jackson, John H. (1990). *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Edisi Kesembilan. Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Nelson, Bob (2003). *Rewarding Employee*. Bank Marketing Association. pp 1-4
- Nimran, Umar (2004). *Perilaku Organisasi*. CV. Citra Media Surabaya.
- Ogbonna, Emmanuel, Lloyd C. Harris (2000). Leadership Style. Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *Journal of Human Resource Management*. Vol 11 No.4 pp 766-788
- O'h Eocha, Marry (2000) A Study of the Influence of Company Culture. Communications and Employee Attitude on the use 5 Ss for environmental Management at Cooke Brothers Ltd, *The TQM Magazine* Vol.12 No.5 pp. 321-330
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia*. Alih bahasa Yusuf Udaya Lic.Ec, Jakarta ARCAN.

- Sadri, Golnaz and Lees, Brian (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive and Advantage. *Journal of Management Development* Vol 20 No. 10 pp 853-859
- Suriasumantri, Jujun S (1993). Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer. Cetakan ke VII. Jakarta: Karya Uni Press.
- Susanto, AB (1997). Budaya Perusahaan. Manajemen dan Persaingan Bisnis. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Terry, George R (1977:458). Principles of Management. Seventh Edition. Richard D.Irwin Inc. Homewood Illinois
- Wahyuningsih, Tri (2001). Dampak Pergantian Pimpinan Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi dan Bisnis* Vol 1, No. 2 Hal. 29-42
- Yulk, Gary (1994). Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Victor Jaya Abadi Prenhallindo.